

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по переподготовке рабочих (на примере  
ПАО «АвтоВАЗ»)»

Студент

Т.П. Броян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Л.Л. Кифа

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»  
канд. экон. наук Васильева С.Е.

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Броян Т.П.

Тема работы: «Разработка мероприятий по переподготовке рабочих (на примере ПАО «Автоваз»»).

Научный руководитель: к. п. н., Кифа Л.Л.

Цель исследования - разработка мероприятий по переподготовке рабочих кадров (на примере ПАО «АвтоВАЗ»»).

Объект исследования является ПАО «АвтоВАЗ», основным видом деятельности, которого является производство легковых автомобилей.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Границами исследования являются 2014-2016 гг.

Краткие выводы по бакалаврской работе: На сегодняшний день главным потенциалом любой организации являются человеческие ресурсы. Человеческие возможности - являются важным определяющим фактором для достижения поставленных целей и задач компании. Без нужных высококвалифицированных и опытных сотрудников, компании не смогут занимать лидирующие позиции среди конкурирующих предприятий.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов , 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 31 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 17, рисунков – 26.

## ABSTRACT

The given graduation work is devoted to development of measures for labour force retraining of an enterprise (on the basis of Public Joint-Stock Company "AVTOVAZ").

The graduation work consists of 3 parts, an introduction, including 17 tables, the list of 35 references and 2 appendices.

The aim of the graduation work is to develop measures for the labour force retraining and to improve the car manufacturing enterprise's management system.

The object of the graduation work is Public Joint-Stock Company "AVTOVAZ that specializes in making cars.

The research methods are factor analysis, synthesis, forecasting, statistical results processing and deduction.

The research is conducted in the period 2014 – 2016.

The results of the study suggest that human resources are an essential element of the company, its potential and an important defining factor for company's achieving its ambitious goals and objectives. It is impossible for companies to occupy leading positions and dominate among competitors without skilled and experienced employees.

Training and retraining should be continued in companies. Enterprises need to admit that the cost of training their employees is a relevant investment in fixes assets.

One of the possible solutions to human resources management problems is introduction of distance training that enables to save the training or retraining costs and people's time.

## Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки рабочих.....	6
1.1. Развитие персонала как фактор успешности организации.....	6
1.2. Подготовка и переподготовка рабочих.....	16
1.3. Зарубежный опыт переподготовки рабочих кадров.....	24
2. Анализ процесса переподготовки рабочих на предприятии ПАО «АвтоВАЗ».....	39
2.1. Общая характеристика предприятия и анализ организационно-экономических показателей.....	39
2.2. Анализ трудовых показателей.....	45
2.3. Анализ системы переподготовки рабочих кадров.....	49
3. Мероприятия, направленные на повышение эффективности переподготовки рабочих кадров в ПАО «АвтоВАЗ».....	57
3.1. Описание системы дистанционного обучения.....	57
3.2. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	59
Заключение.....	63
Список используемой литературы.....	65
Приложения.....	68

## Введение

Проблема подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров в настоящее время приобретает особую актуальность.

Это связано с тем, что на сегодняшний день современное производство предъявляет все более жесткие требования, как к самим работникам, так и организации в целом. В ходе научно-технического производства одна часть профессий отмирает, другая совершенствуется. Уплотняется трудовой процесс, появляются все более современные технические средства.

Цель бакалаврской работы состоит в разработке мероприятий по повышению эффективности переподготовки рабочих кадров.

Исходя из поставленной цели, в работе необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические аспекты подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих;
2. проанализировать систему переподготовки рабочих кадров на ПАО «АвтоВАЗ»;
3. предложить пути совершенствования системы переподготовки рабочих кадров.

Объектом исследования является ПАО «АвтоВАЗ».

Предметом исследования является система переподготовки рабочих на предприятии ПАО «АвтоВАЗ».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Практическая значимость работы заключается в том, что методики, применяемые в данной работе, могут, применены руководством предприятия ПАО «АвтоВАЗ» при разработке и реализации системы переподготовки рабочих.

# 1 Теоретические аспекты повышения квалификации и переподготовки кадров

## 1.1 Развитие персонала, как фактор успешности организации

В настоящее время большинство компаний проявляют большой интерес к профессиональной подготовке и обучению своих сотрудников. При обсуждении проблем обучения и развития персонала применяется целый ряд понятий:

- развитие персонала;
- личностное развитие;
- инструменты развития.

Для начала рассмотрим, как различные авторы излагают свои мысли по поводу развития персонала. Что они подразумевают под этим понятием?

Автор В.С. Веснин понимает под этим понятием «организационно-экономические мероприятия» в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала» [5].

Возможность на развитие должна быть предоставлена всем работникам, так как совершенствуется не только человек, но и при этом повышается конкурентоспособность организации, где он работает.

С позиции Л.И. Лукичева развитие персонала - это совокупность мероприятий, содержащих в себе следующие виды обучения: [29].

- профессиональная подготовка,
- переподготовка
- повышение квалификации сотрудников.

Мнения этих двух авторов, относительно «развития» можно свести к единому консенсусу.

Другими словами развитие персонала – это набор определенных мероприятий, которые содержат в себе в себя подготовку, переподготовку, и повышение квалификации персонала предприятия.

Развитие персонала, стимулирует не только с профессиональной точки зрения, но и с творческой стороны.

Развитие подготавливает работника к тем изменяющимся процессам, которые происходят в компании.

Далее рассмотрим, что понимается под профессиональным и личностным развитием работника?

Профессиональное развитие - это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работнику и качествами реального человека.

Автор учебного пособия «HR менеджмент» Н.Р. Корнелиус пишет, что профессиональное развитие персонала – это мероприятия, проводимые предприятием с целью раскрытия потенциала сотрудников, направленного как на реализацию целей предприятия, так и на обеспечение соответствия возможностей, желаний и целей работников целям предприятия [11].

Большая часть сотрудников организации помимо того обучения, которое получают в организации, посещают дополнительные тренинги, курсы, просматривают вебинары, для получения второго высшего образования.

Такой вид развития носит название «личностное». Это объясняется тем, что человек совершенствуется сам по себе, без участия организации. Он получает дополнительные навыки, узнает совершенно новую, интересную и важную информацию для себя, извлекает что-то полезное.

Кроме этого, под «личностным развитием», понимается приобретение абсолютно нового опыта, навыков взаимоотношения с окружающими, а также формирование установленного стиля поведения.

Для большинства компаний ценным является то, что их сотрудники помимо того обучения которое получают в организации, самостоятельно улучшают свои навыки и умения в различных сферах деятельности.

Поэтому многие организации стараются всеми возможными силами содействовать этому.

К примеру, одним из таких способов является:

- участие сотрудников в различных коллективных мероприятиях,
- всевозможные проекты, которые не имеют никакого отношения к рабочему процессу.

Большая часть компаний чтобы сохранить своих работников, применяют различные способы сохранения кадров.

Данные способы именуются инструментами развития персонала (рисунок 1.1).

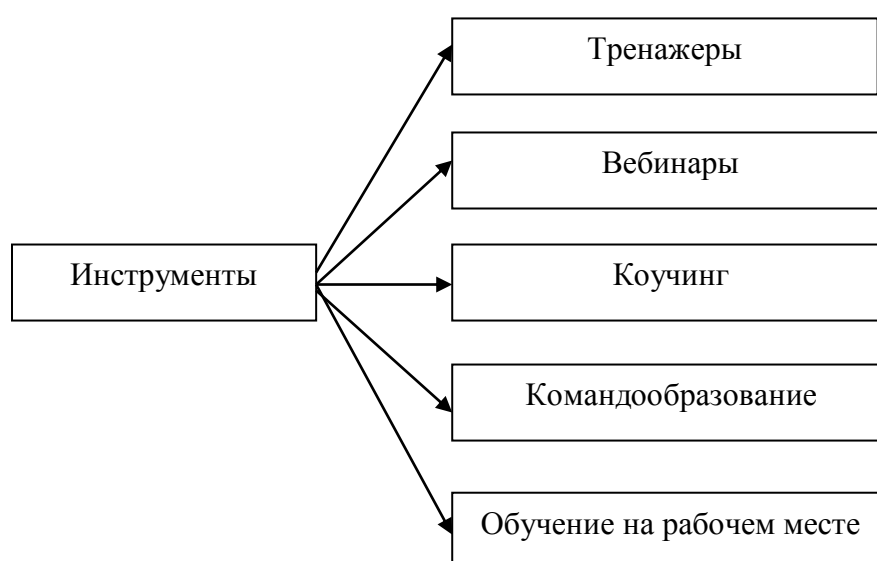


Рисунок 1.1 – Инструменты развития персонала

Рассмотрим особенности вышеназванных инструментов.

Первым инструментом развития персонала является «тренажер». Под тренажерами понимается – демоверсии программ, приспособлений, оборудований. С помощью этих инструментов сотрудник развивает собственные умения и навыки, позволяющие в последующие разы не допускать ошибок на работе.

В следующем порядке следует всеми нами известный метод «вебинар». Данный метод, характеризуется как конфигурация дистанционного обучения, онлайн-мероприятия в сети онлайн, в котором смогут принять участие, начиная от 1-ого человека и заканчивая до нескольких тысяч человек.



Третьим составляющим инструментом является «коучинг» – это процесс создания коучем (наставником) условий для всестороннего развития личности клиента.

Обучение на рабочем месте предполагает неформальный подход к обучению, который позволяет сотруднику обучиться выполнению рабочих заданий, действительно выполняя их.

Тренинг «командообразование» (тимбилдинг), рассматривается как стратегический инструмент формирования и укрепления команды.

Программы обучения создаются с целью приобретения работниками дополнительных знаний и навыков.

Это делается для того, чтобы повысить эффективность и конкурентоспособности компании на рынке труда. Программы обучения рассчитаны как для работников, так и для руководства компании.

Многие российские компании пользуются тем определенным набором инструментов, которые необходимы для развития их персонала.

Рассмотрим примеры корпоративного использования вышеперечисленных инструментов на конкретных предприятиях.

К примеру, в одном из филиалов нефтегазовой компании ПАО «Газпром» в городе Оренбурге в качестве инструментов развития персонала используются такие инструменты, как: (рисунок 1.2) [7].

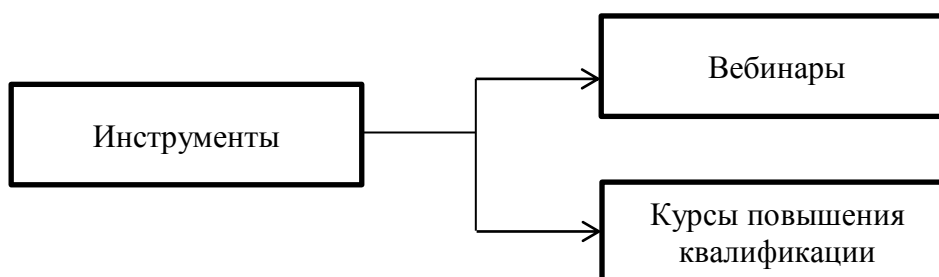


Рисунок 1.2 – Инструменты развития ПАО «Газпром»

В данной организации совместно с вузами города была разработана программа получения второго высшего образования.

При таком виде сотрудничества с высшими учебными заведениями обеспечиваются не только наши сегодняшние кадровые потребности, но и создаются кадровые ресурсы, открываются новые горизонты профессионального и квалификационного роста.

Следует отметить, что возможность получения профильного образования оказывает влияние на мотивацию сотрудников к повышению эффективности работы, а также значительно снижает текучесть кадров на предприятии.

В другой известной компании ОАО «Российские железные дороги» в качестве инструментов развития используются: (рисунок 1.3).

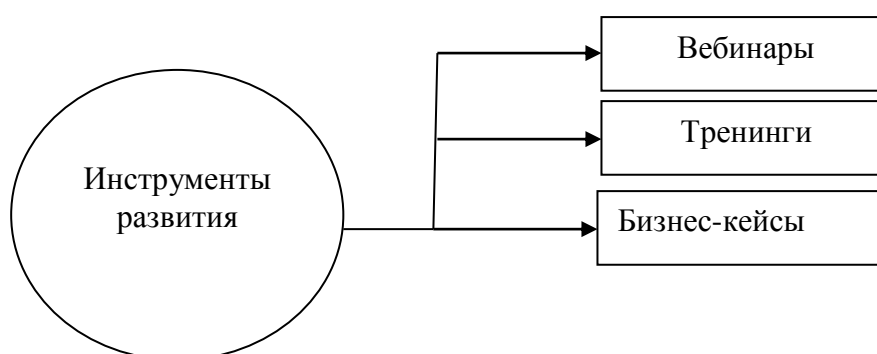


Рисунок 1.3 – Инструменты развития ОАО «Российские железные дороги»

На сегодняшний день разработанная система обучения и развития персонала, в целом, обеспечивает выполнение задач по укомплектованию железных дорог, дирекций и структурных подразделений квалифицированными руководителями, специалистами и рабочими кадрами на выполняемый объем работы [7].

По мнению В.М. Масловой, развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий [13].

Развитие персонала представляет собой систему обучения, организационного и профессионального развития.

Под организационным развитием – понимается планируемое, управляемое изменение организации, чаще всего применяемое для устранения неудовлетворительной работы организации.

На сегодняшний день существует множество мнений по поводу данного определения.

Р. Бекхард считает, что под организационным развитием следует понимать, упорядоченную работу, осуществляемую руководством с целью повышения эффективности и жизнеспособности организации [35].

Согласно мнению У. Бенниса, организационное развитие - это комплексная образовательная программа, предназначенная для изменения отношений норм и ценностей организация таким образом, чтобы они смогли быстрее и эффективнее адаптироваться к новым технологиям производства [36].

Далее рассмотрим, что же понимается под профессиональным развитием.

Профессиональное развитие – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности. Другими словами чтобы оставаться профессионалом своего дела, необходимо постоянное профессиональное развитие личности.

Турчинов А.И в организацию профессионального развития включает: [27].

- подготовку нормативных актов, регламентирующих кадровую деятельность в области профессионального развития;
- анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения организации;
- профессионально-должностное становление и карьерное продвижение кадров в организации;
- дополнительное профессиональное образование;
- проведение квалификационных экзаменов, аттестации, конкурсов на замещение вакантных должностей.

С.Я. Батышев считает, что профессиональное образование представляет собой процесс овладения определенными знаниями, навыков, норм и ценностей по конкретным профессиям с одновременным формированием культуры личности [3].

Другими словами профессиональное образование – это процесс и результат, профессионального становления личности, сопровождающийся определёнными знаниями, навыками и умениями по конкретной специальности.

А.Я. Кибанов полагает, что основными элементами профессионального развития персонала являются: (рисунок 1.4).

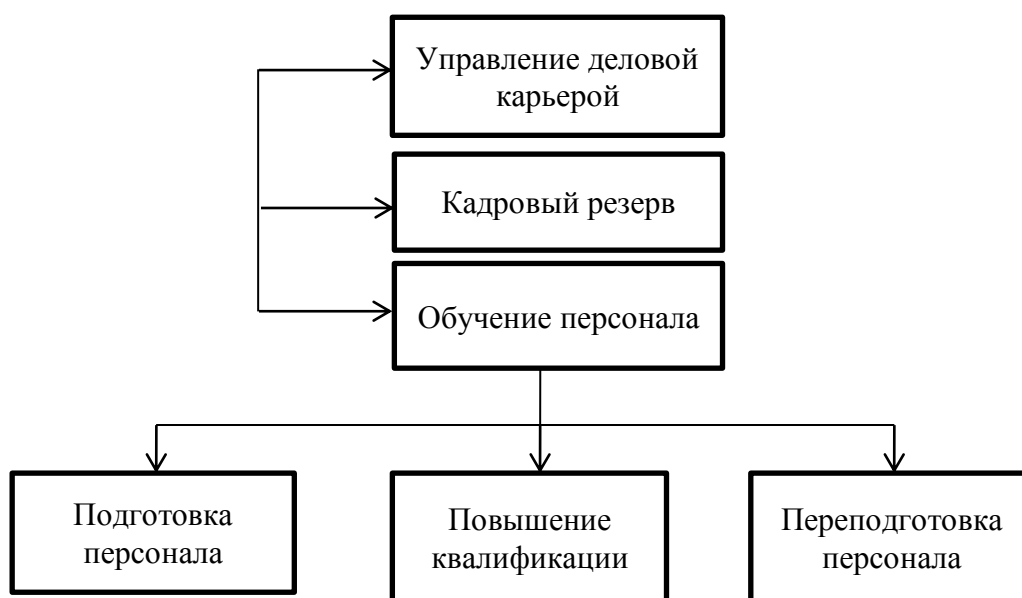


Рисунок 1.4 – Элементы развития персонала

Опишем более детально, каждый из представленных на рисунке, элементов развития персонала.

Согласно мнению Кибанова А.Я управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимый кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю исходя из, его целей, возможностей и социально-экономических факторов. А также исходя из целей и возможностей самой организации.

Н.А. Волгин считает управление деловой карьерой организует кадровая служба компании с целью комплексного продвижения по рабочим специальностям и должностям своих работников [6].

В процессе управления карьерой заинтересована как сама организация, так и сами работники. Сотрудник заинтересован в создании необходимых условий и возможностей для самореализации и роста в профессиональной сфере.

В свою очередь каждая организация заинтересована в том, чтобы их работники были лояльны ей. Работник несет ответственность за рост и планирование своей собственной карьеры. Другими словами является владельцем этого процесса. Процесс управления деловой карьерой на предприятия должен включать в себя совокупность последовательных действий, направленных на достижение целей развития, отбора и продвижения сотрудников в рамках организации рабочего пространства.

Последующим элементом в процессе развития персонала является кадровый резерв. В моем понимании кадровый резерв – это процедура, с помощью которой сотрудников компании на имеющиеся должности ищут заранее, вакансии еще нет, но сотрудник на нее уже найден, т. е. если кто-то уволится, то на его место придет работник, находящийся в резерве компании.

Автор В.М Ковалев считает, что под определением кадрового резерва понимается - группа профессиональных специалистов, обладающих правом осуществлять управленческую деятельность в соответствии с должностной инструкцией и квалификационной подготовкой [9].

Н.М Москвитина отмечает, что «резерв» формируется с целью осуществления непрерывной подготовки руководящих должностей, являющихся основой организации, «резерв» предусматривает надежную замену руководящих должностей. Сведение к минимуму риска при назначении на должность работника, не соответствующего предъявляемым и квалификационным требованиям требуемой должности [15].

Под обучением персонала понимается – упорядоченный, и целенаправленный процесс овладения знаниями, навыками, умениями работников под руководством опытных наставников. С учетом определенных целей и задач соответствующих подразделений, определяемых стратегией компании.

Обучение персонала – это непрерывный процесс овладения сотрудниками новых знаний и умений. Персонал необходимо обучать, чтобы предприятие смогло устоять на существующем рынке

По видам обучения персонала можно выделить следующие методы (рисунок 1.5).

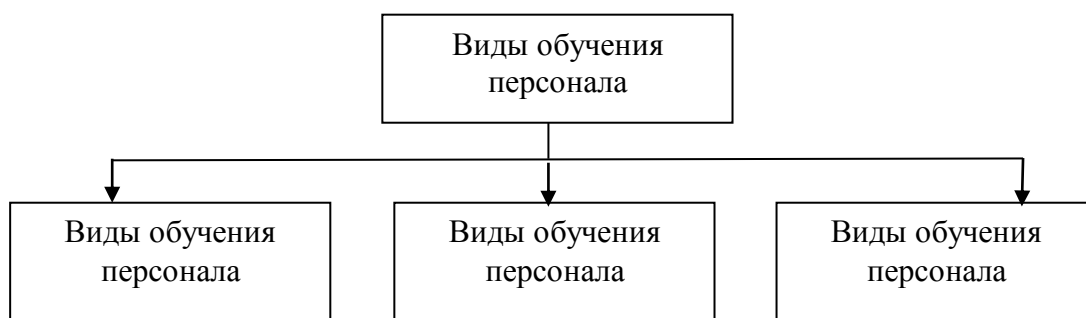


Рисунок 1.5 – Виды обучающих программ персонала

Дадим характеристику данных видов обучения.

Профессиональная подготовка - это получение определённой профессии, если у тебя её ещё нет или ты осваиваешь данную профессию с нуля. Примером профессиональной подготовки может быть обучение в институте или в техникуме, например.

Переподготовка – это освоение профессии, отличную от своей, но имеющую с ней нечто общее, например, будучи учителем математики, хочешь стать учителем географии. Это делается на базе ВУЗов и институтов переподготовки и повышения квалификации.

Повышение квалификации никак не меняет уже имеющейся профессии, но позволяет получить информацию о новых направлениях деятельности, углубить профессиональные знания и приобрести новые

навыки и умения, которые повысят твою ценность как специалиста. Для этого проводятся специальные курсы на базе опять-таки вузов или институтов повышения квалификации.

В заключение отметим, что процесс развития персонала требует очень тщательного проведения ряда мероприятий. Это необходимо, в связи с тем, что профессиональные знания в той или иной области не могут носить постоянный характер, появляются и внедряются все более современные и улучшенные технологии.

Повышение квалификации - это обучение кадров с целью расширения и усовершенствования имеющихся знаний и навыков в соответствии с изменяющимися требованиями к профессии или продвижение по службе. Планирование карьерного роста, то есть «продвижение по службе» работников представляет собой управление их развитием в зависимости от потребности компании. Важным является то, что решения проблем по поводу профессионального образования с применением нескольких занятий не дадут того эффективного результата, которое ожидает компания.

Необходима разработка и внедрение целой системы обучения и развития персонала.

Таким образом, выбор способов развития и обучения сотрудников напрямую зависит от существующих у компании ресурсов, состава возможных участников учебных занятий, квалификация работников, а кроме того задачи и цели которые ставит перед собой руководство. Крупные корпорации затрачивают внушительные средства на повышение профессионального уровня своих сотрудников. Постоянно внедряется что-то новое, рынок не стоит на месте, поэтому любой организации нужны специалисты, которые понимают современные тенденции и способны быстро применять эти новшества в своей работе.

Профессиональное обучение необходимо как для подчиненных работников, так и для руководства. Поскольку оно способствует развитию творческой стороны человека, позволяет расширить круг общения и

укрепляет уверенность в себе. Наличие у персонала какого-то определенного набора знаний по специальности, не сможет обеспечить компании вечный успех и гарантировать лидирующие позиции среди конкурирующих предприятий.

## 1.2 Подготовка и переподготовка кадров

На сегодняшний день происходит быстрая потеря профессиональных навыков работников, так как происходит постоянное изменение процессов производства, улучшение качества выпускаемой продукции, технология производства совершенствуется и постоянно изменяется.

На наглядном примере представим один из классификационных признаков, который может быть применён для развития сотрудников, (рисунок 1.6).

Такое разделение является весьма значительным, так как в одном случае ресурсы компании тратятся самим предприятием, а в другом – учебным заведением, которое осуществляет подготовку работников. Рассмотрим более детально каждый из рассматриваемых видов обучения.

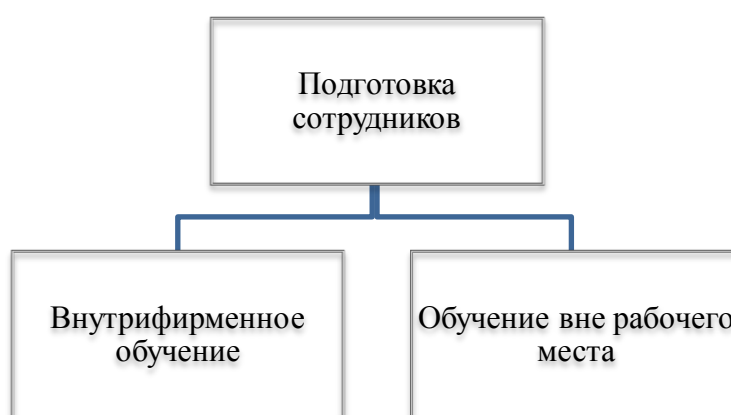


Рисунок 1.6 – Классификационный признак развития сотрудников

Внутрифирменное обучение по М.Г. Мухиной - это периодическое развитие знаний, навыков и методов профессиональной деятельности.



Обучение необходимо работникам для того, чтобы он смогли узнать что-то новое и извлечь полезную информацию для разрешения возникших проблем в рабочем процессе [16].

Маланичева Е.О и Ватрала М.И полагают, что обучение внутри фирмы представляет собой запланированный и организованный организацией процесс, направленный на повышение профессионального уровня сотрудника с целью увеличения их вклада в достижение эффективности деятельности организации [12].

Внутрифирменное обучение с позиции автора М. Армстронга – это процесс интеграции, развития индивидуальных знаний, умений и навыков работников, повышения уровня их квалификации, направленный на развитие качества рабочей силы и обеспечение ее конкурентоспособности [20].

Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте представлены в таблице 1.2 [33].

Таблица 1.1 – Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте

Преимущества	Недостатки
Формирование у обучающихся необходимых профессиональных компетенций	Привлечение к преподаванию работника, не обладающего достаточным уровнем знаний и квалификацией в данной области
Программы обучения соответствуют требуемым образовательным программам	Работник, который проводит обучение, отрывается от рабочего места
Минимальные затраты на обучение	Наставник не обладает достаточным уровнем знаний для профессионального обучения
Внутренний учебный центр имеет возможность контролировать отклонения в работе сотрудников	Компаниям не всегда в силах, опровергать неправильные решения, предлагать свои собственные идеи и

Говоря про обучение персонала внешними компаниями-провайдерами, то следует отметить, что такой вид обучения требует тщательной подготовки, выбора, распределения сотрудников по группам и многое другое.

Внешние компании — другими словами это «провайдеры услуг по обучению», которые предлагают большое разнообразие программ обучения и наставников с большим стажем работы по разным направлениям, компаний.

Специалисты по управлению персоналом и обучению работников выделяют как достоинства, так недостатки обучения вне рабочего места [33].

Характеристика их представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Преимущества и недостатки обучения вне рабочего места

Преимущества	Недостатки
Максимальная непрерывность образовательного процесса	Сложность формирования однородной, целенаправленной, профессиональной категории слушателей для закрытого корпоративного семинара
Обучение проводят опытные специалисты, обладающие высокой квалификацией преподавания	Стоимость обучения вне рабочего места слишком дорогостоящая (в частности с наличием командировочных расходов)
Расширение приобретенных знаний, путём обмена навыками и знаниями с сотрудниками иных организаций	Отрыв профессионального работника от исполнения своих должностных обязанностей в период его отсутствия снижает эффективность работы на вверенном ему участке
Возможность сосредоточения сотрудника на вопросах обучения без отвлечения на производственные вопросы	Возможна излишняя теоретизация знаний

Компании, имеющие в своем распоряжении собственный учебный центр, также могут обращаться за помощью к внешним провайдерам.

Компании, в которых есть свой учебный центр также могут обращаться к внешним провайдерам.

Привлекая внешние компании для проведения обучения, необходимо чтобы директор персонала совместно с руководителем учебного центра предоставили основания, почему нельзя проводить обучение в рамках учебного центра?

Причины по этому поводу могут быть разные

- плотный график обучения и все тренеры заняты на текущих проектах;
- нет компетентного специалиста по обучению;
- нужно привлечь авторитетные тренинговые компании (например, если проблема касается оптимизации работы руководителей);

– обучение нужно провести срочно «по горячим следам» и целесообразнее воспользоваться готовой программой внешней компании, чем упустить время, разрабатывая собственную программу;

– чтобы повысить конкурентоспособность, нужно обязательно расширить свой опыт за счёт наработок других компаний – внешние тренеры, работающие на аналогичном рынке, как правило, аккумулируют все наиболее успешные технологии;

В дальнейшем рынок труда стал выдвигать новые требования по отношению к уровню работников, а непрерывное образование понималось как проблема повышения квалификации сотрудников.

Вопросы функционального образования, рассматривались в основном, в сфере занятости работников, а также в профессиональной деятельности обучающегося.

Цель такого вида обучения носила исключительно практическую значимость.

Он рассматривается как достижение наиболее результативной роли участия работников в производстве.

В середине 70-х годов в литературных источниках развитых стран, понятие непрерывное образование понималось, как связанная система, дающая приспособляемость к жизни в современном обществе [32].

Под непрерывным образованием – следует понимать, поэтапный и пожизненный процесс совершенствования знаний, умений и навыков человека.

Непрерывным является образование охватывающее:

– по полноте времени

– по темпам направленности.

Непрерывное образование дает каждому право на получение собственной программы обучения.

В основе подобной концепции лежит идея соединения в той или иной форме профессионального образования.

Автор А.М Новиков рассматривает понятие непрерывное образование с позиции отнесенности к трем объектам [17] (рисунок 1.7) .

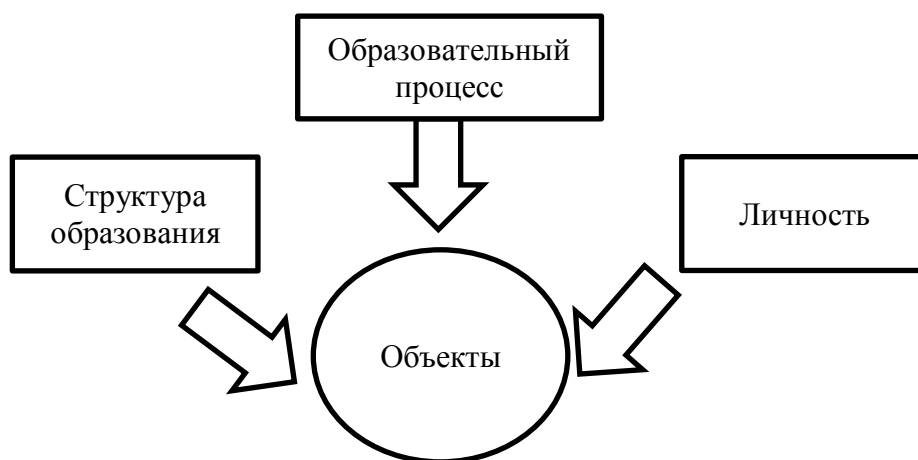


Рисунок 1.7 – Объекты непрерывного обучения

На основе одного из объектов непрерывного образования, а именно личности можно сказать, что человек учится всю свою жизнь, без длительных перерывов.

В этом случае, возможно, рассмотреть три вектора личности в образовательном процессе (рисунок 1.8).

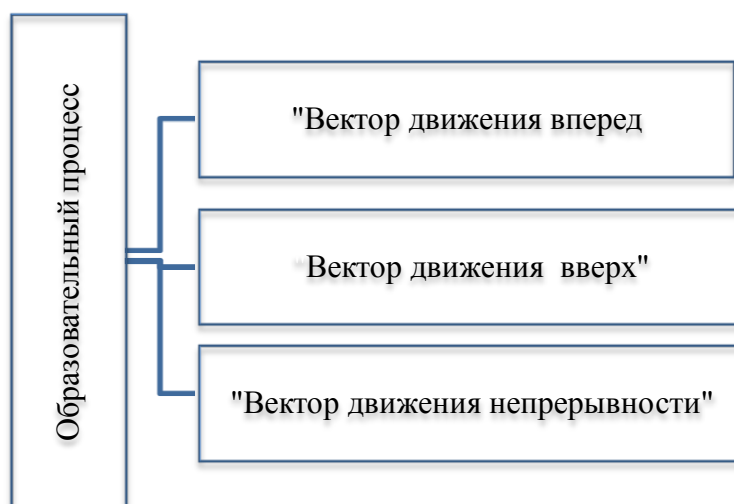


Рисунок 1.8 – Вектора движения в образовательном процессе

Опишем более подробно каждый из определенных векторов движения в образовательном процессе.

«Вектор движения вперед» подразумевает, что человек оставаясь на одном и том же образовательном уровне, совершенствует как свое профессиональное мастерство, так и профессиональную квалификацию.

Затем следует «вектор «движения вверх»». Про данный вектор можно сказать, что человек поднимается по уровням и ступеням образования.

Последним вектором в образовательном процессе является «вектор движения непрерывности».

Он подразумевает, что человек может продвигаться не только по карьерной лестнице, но и при этом сможет сменить профиль деятельности.

В нынешних условиях, теория профессионального образования рассматривается как механизм финансово-политической деятельности, делающий акцент на повышение конкурентоспособности, результат полной занятости населения, а кроме того повышение работников по социальному статусу и внедрение современных технологий.

Работники, имеющие профессиональное образование не соответствующей профилю должности направиться на курсы переподготовки.

Выделяют два вида профессионального образования:

- повышение квалификации,
- профессиональная переподготовка.

Профессиональная переподготовка – достаточно удобный вид получения дополнительного образования, при котором работник получает специальные знания и умения в той или иной сфере деятельности, необходимой компании. Такой вид обучения не требует длительной подготовки.

Поступая на курсы профессиональной переподготовки можно выбрать одну из 3 форм обучения:

- без отрыва от производства;

- заочное (с частичным отрывом от производства);
- индивидуальные формы обучения.

Форму обучения устанавливает организация в зависимости от сложности изучаемых программ. Цена при таком виде обучения значительно ниже в несколько раз, нежели получения второго высшего образования

Одним из ключевых преимуществ является то, что при поступлении не надо сдавать вступительных экзаменов, достаточно лишь написать заявление.

В толковом словаре С.И Ожегова переподготовка понимается как, повторное обучение, направленная на усовершенствование и углубление знаний специалиста в той или иной области деятельности [19].

В словаре по профессиональному образованию переподготовка имеет более подробное толкование:

«Переподготовка – используется для описания различных видов обучения, в которых отражаются изменениями в характере и содержании профессиональных задач.

Под понятием переподготовка понимается:

- овладение новой профессией на основе уже имеющейся профессии;
- овладение новой профессией без учета предшествующего образования.

В первом случае происходит процесс перепрофилирования рабочей силы, то есть работник, который перестал быть нужным в одном подразделении фирмы, переводится на должность, в которой нуждается компания. Это делается для того, чтобы организации смогли обеспечить себя нужными специалистами для достижения целей и задач.

Второй случай рассматривается как «отстранение» от имеющегося профессионального опыта, что выводит образование на решение задач социально-экономического уровня [8].

Возможность на профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку работников прописана в ст. 21 Трудовом кодексе РФ.

Процедура осуществления этого полномочия установлена в ст.196 и ст.197 ТК РФ [1].

Статья 196 ТК РФ предусматривает 4 формы профессионального обучения (рисунок 1.9) [1].

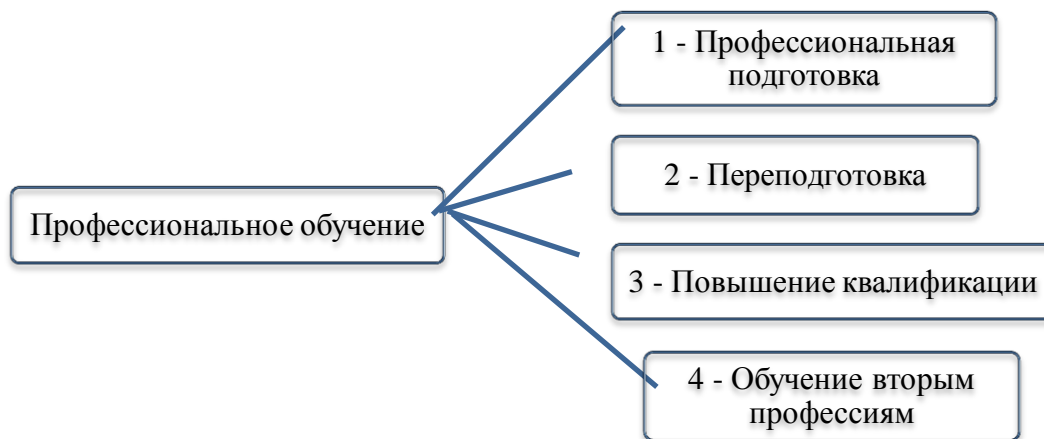


Рисунок 1.9 – Формы профессионального обучения персонала

Профессиональная подготовка может быть получена:

- в образовательных учреждениях, обладающих соответствующими лицензиями,
- в режиме персональной подготовки - у специалистов, обладающих соответствующей квалификацией.

Порядок и требование профессиональной подготовки специалистов регулируются одноименным распоряжением, утв. Указом Минобразования РФ от 06.09.2000 № 2571.

В статье 197 ТК РФ прописано, что работодатель обязан предоставить работникам необходимые условия для совмещения рабочего процесса с обучением, а также гарантировать условия, установленные трудовым законодательством и иными нормативно-правовыми актами [2].

Таким образом, такое большое количество видов и форм обучения персонала позволяет организациям выбрать наиболее подходящий для них в данный момент и от сложившихся условий.

Неверный выбор того или иного метода или вида обучения персонала в конечном итоге приведет к отрицательным последствиям от проведенных мероприятий.

### 1.3 Зарубежный опыт переподготовки рабочих кадров

В данном разделе будет рассмотрен опыт зарубежных стран по повышению квалификации и переподготовки рабочих.

Системами профессионального образования за рубежом используются различные модели организации подготовки рабочих кадров, в которых происходят изменения под воздействием глобализации, технологических новшеств.

Подготовка работников за рубежом ведется постоянно, в согласовании с системой непрерывного обучения. Эта система определяется как комплекс мер, предполагающий, что человек будет обучаться на протяжении всей его жизни, другими словами любое образование является очень важным звеном в нашей жизни [18].

Крайне важное, значение уделяется переподготовке и повышению квалификации персонала в таких развивающихся странах как Япония и США. Это объясняется тем, что в этих странах развиваются информационные очень быстрыми темпами информационные технологии.

В американских и японских компаниях существует своя система обучения работников.

К примеру, в Соединенных Штатах Америки подготовкой специалистов занимаются около 1500 вузов [14].

В 1985 году было потрачено свыше 60 млрд. долларов на все виды обучения персонала [31].

Переход к современным технологиям в свою очередь приводит к существенным расходам, в связи с обновлением и получением новых знаний.



Считается, что переподготовить работников намного экономичнее, чем заменить их. Проблема состоит в том, что сложно найти механизм постоянного повышения квалификации в процессе перехода от одного уровня имеющихся знаний к другому – более высокому.

Большая часть сотрудников в американских компаниях не понимают сущности экономических систем. Они ни всегда понимают, каким образом производительность труда, конкурентоспособность и качество продукции оказывают немало важное влияние на их собственный уровень жизни и гарантию сохранения своего рабочего места.

В США на сегодняшний день существует около 150 краткосрочных курсов, (рисунок 1.10).

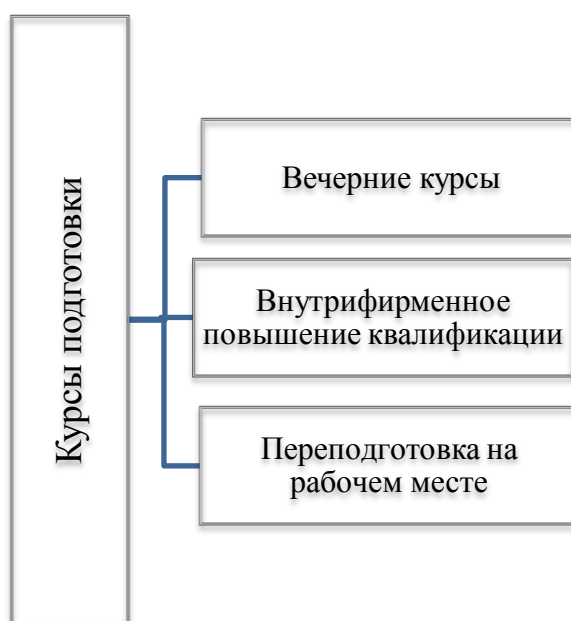


Рисунок 1.10 – Основные курсы подготовки рабочих

Вечерние курсы, оплачиваются за счет средств фирм, которые нацелены на обучение среднего и высшего управленческого персонала.

Также существуют центры повышения квалификации при высших учебных заведениях и колледжах

Под переподготовкой понимается, формирование групп работников, которые будут проходить обучение на производственных предприятиях.

Под переподготовкой на рабочем месте понимается, формирование групп работников, которые будут проходить обучение на конкретных хозяйственных операциях.

В Америке большая часть компаний, переобучают персонал на базе своих собственных учебных центров, (то есть в стенах организации). Так как существенно экономятся денежные и стоимостные затраты на обучение.

Представим на наглядном примере, какие известные американские компании, используют переподготовку на рабочем месте, (рисунок 1.11).

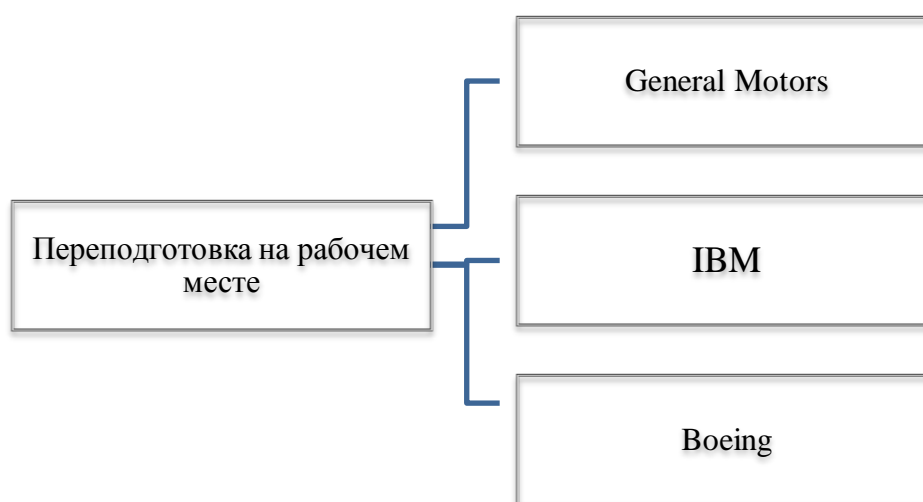


Рисунок 1.11 – Предприятия использующие переподготовку на рабочем месте

Крупные фирмы затрачивают очень внушительные суммы на переподготовку и обучение своих сотрудников.

Всеми нами известная компания IBM, специализирующаяся на производстве компьютерного и аппаратного обеспечения, только в 1986 г. потратила свыше 750 млн. долларов на обучение своих сотрудников [31].

До 1990 переподготовкой сотрудников занималась компания IBM. Фирма IBM гарантировала пожизненный найм своим рабочим, однако, через несколько лет уволила своих сотрудников, взяв других на эти рабочие места. Это было вызвано тем, что навыки сотрудников со временем устаревали.

Бывший председатель Л.А. Гарнстер, ранее проявивший себя как патерналистский руководитель, уволил десятки тысяч сотрудников.

Почему производитель компьютеров выбрал переподготовку методом «сбивания»?

То есть уволил работников с устаревшими навыками, при этом заменив их совершенно новыми работниками.

Профессор Питер Капелли говорит, что такой подход чаще всего встречается на производстве, так как его легко применить.

«Экономика сейчас меняется быстрыми темпами, навыки и умения должны совершенствоваться - говорит Капелло.

Возникает вопрос, собирается ли ваш работодатель реинвестировать вас или кого еще?

Директор школы «Центра развития человеческих ресурсов», Капелло хотел знать, почему некоторые компании на самом деле по-прежнему привержены переподготовке?|

«Корпоративная реструктуризация бизнеса», как основной фактор нестабильности на рынке труда. Он ссылается на опрос Американской Ассоциации Менеджмента, в которой 66 % работодателей ответили, что сокращение штатов на своих предприятиях в 90-е годы было обусловлено внутренней реструктуризацией и реинжинирингом, в отличие от более обыденных объяснений, которые связывают потерю работы в первую очередь с цикличностью.

Примерно треть их компании сообщили, что они нанимают новых работников, чтобы получить новые навыки, необходимые для удовлетворения своих планов реструктуризации.

Этот процесс реструктуризации понимался как увольнение работников, которые были не компетентны предприятию. На смену были приняты на работу те сотрудники, которые обладали необходимыми знаниями, навыками и умениями, без которых предприятие не смогло бы достигать намеченных целей и задач для эффективного управления.

Следовательно, решение «сбивать или переквалифицировать персонал занимает центральное место в дискуссии об обязанностях работодателей перед работниками и обществом», говорит Капелло.

Он определяет курсы как «решение инвестировать в навыки работников, которые в противном случае рискуют потерять свои рабочие места, если они не приобретут новые знания».

После того как компания «Дженерал Моторс» открыла новый крупный завод в городе Форт-Уэйн по производству грузовых автомобилей, она провела переподготовку 3 тыс. своих рабочих с целью получения новых дополнительных знаний, умений и навыков. Каждый из них прослушал около 633 часа учебного курса.

В процессе переподготовки работники знакомились с совершенно новым оборудованием и изучали групповой метод работы.

Ведущая американская компания по производству легковых автомобилей, компания «Форд» и профсоюз автомобилестроителей создали свой учебный центр по обучению и развития персонала.

В свою очередь они выделили 4 основные цели обучения рабочих (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Цели по обучению и развитию персонала компании «Форд»

Цель 1	Предоставление возможности для подготовки, переподготовки и развития персонала
Цель 2	Предоставление возможности для переподготовки тех категорий работников, которые лишились своего рабочего места из-за перехода на передовые технологии производства
Цель 3	Поддержка национальных и местных программ по расширению участия работников в управлении
Цель 4	Обеспечение возможностью обмена мнениями и опытом в области развития и обучения сотрудников

Подводя итоги про обучение рабочих в американских компаниях, следует отметить, что переподготовка приобретает непрерывный характер.

Руководители компаний осознают тот факт, что при отсутствии нормализованной концепции подготовки сотрудников, невозможно будет достигнуть результативного функционирования производственной техники.

При отсутствии такой системы не удастся внедрить современные прогрессивные формы и методы организации. Сейчас делается упор не на подготовку работников какой-либо одной специальности, а получения систематического общего образования. За счет чего работники смогут быстрее и стремительнее приспосабливаться к сложным технологиям производства.

На основе изученных теоретических аспектах, опишем японский опыт в профессиональном обучении своих сотрудников.

В японских фирмах на каждого работника затрачиваются втрое больше денежных средств, нежели в американских компаниях.

Ключевой составляющей японского профессионального обучения является система «гибкого работника».

В последнее время значительный упор стал делаться на плавный переход с одного вида деятельности на другой.

При подготовке производственного персонала и повышения квалификации абсолютно всех категорий работников, японские компании придерживаются двух базовых систем подготовки.

Одна из систем включает в себя разнообразные межотраслевые программы, которые содержат в себе:

- как общеобразовательные,
- так и специализированные программы, нацеленные на ту или иную категорию работников.

Данные программы, как правило, осуществляются в муниципальных или частных центрах (высшие учебные заведения, школы бизнеса).

Второй вид является более специализированным, так как содержит различные внутризаводские направления (производственная работа, техническая производство).

Однако, несмотря на все эти существенные отличия, что базовые системы отличаются организационным разделением, между ними все-таки существует тесная взаимосвязь, организационным разделением. Все же между ними существует тесная взаимосвязь.

По сущности они представляют единый механизм массовой подготовки и переподготовки специалистов, как обычных рабочих, так и высококвалифицированных кадров.

Явным становится то, что большая часть японских компаний берет на себя практически все расходы на подготовку большей части работников

Каждая программа обучения, подстраивается под конкретное предприятие. Высокая полезность и эффективность проведения таких программ доказывается на практике.

Программы внутренней подготовки кадров оказывают наибольший эффект в развитии технической и управленческой прослойки компании.

В Японии, внутренняя система подготовки и переподготовки кадров позволяет оставаться всегда на высококвалифицированном уровне.

Это обуславливается тем, что обучение сотрудников происходит не эпизодически, а постоянно.

Следует также обратить внимание на то, что в Японии, обучение кадров является важным элементом в управлении фирмы.

Подготовка и переподготовка кадров в Японии происходит внутри предприятия, в основном без отрыва от производства. Одна из важных целей – это выработка необходимых фирме разнообразных навыков и способностей для решения работниками широкого круга производственных задач.

Организацией профессионально-технического обучения без отрыва от производства занимаются специализированные отделы, существующие в каждой крупной организации.

Семинары и курсы лекций ведут наставники, прикрепленные за работниками для объяснения и разъяснения возникших вопросов в ходе обучения.

Осуществляя такой вид обучения, большая часть японских компаний, наравне с использованием своих учебных центров и специалистов, прибегает к помощи специализированных негосударственных учреждений.

Таковыми, к примеру, могут быть как «Японский центр экономических исследований» [12].

К примеру, компания «Фудзицу», являющаяся самым крупным производителем IT- технологий в Японии, применяет профессионально-техническое обучение:

- с отрывом от производства
- без отрыва от производства.

Компания использует как собственные, так и посторонние учебные заведения: [12].

- технический колледж «Фудзицу»;
- институт технического обучения «Фудзицу»;
- школа бизнеса при университете Койэа.

Должностное перемещение сотрудников компании происходит при помощи следующих методов: (рисунок 1.12).



Рисунок 1.12 – Методы должностного перемещения

Ротация работ подразумевает эпизодическую передвижку сотрудника от одной работы к другой, посредством ознакомления с разными участками цехов.

Оплата труда на заводе «Мацуситы дэнки», производящем холодильники, строится в зависимости от числа освоенных работником профессий и действует в следующем порядке.

Опишем, как строится оплата труда на предприятии «Мацуситы Дэнки»:

- из шести тарифных ставок, три низшие предусмотрены для рабочих, имеющих всего одну профессию;
- четвертая, для работников освоивших две специальности;
- пятая, для работников освоивших три специальности.

Высокооплачиваемым является труд рабочих, овладевших пятью профессиями [21].

Выделяют следующие методы оценки труда работников (рисунок 1.13).

Под «методом «индивидуальной оценки» результатов труда работника следует понимать данные о характере работника, его личных и деловых качествах, творческих способностей. Результаты деятельности каждого работника, необходимы для того, чтобы принимать решения о его служебном продвижении.



Рисунок 1.13 – Методы оценки труда работников



Результаты деятельности работников, необходимы для принятия решения о его служебном продвижении.

Для данного метода используются специальные формы-анкеты, содержащие в себе 3 информационных блока:

- стаж работы;
- перспективы развития;
- продвижение по карьерной лестнице [21].

«Метод собеседования» с руководством предприятия учитывает и предусматривает в свою очередь подготовку работников письменного доклада, в котором указываются и прописываются итоги проделанной работы, а также личные пожелания рабочего касательно вида работы.

«Метод экзамена работника является основным критерием для продвижения работника по карьерной лестнице.

Единым для всех предприятий является так называемая система «железное правило», в соответствии с которым повышается в должности только тот сотрудник, который прошел успешно экзамен [21].

Таким образом, ключевой составляющей японского профессионального обучения является так называемая система «гибкого работника», основной целью которого является подготовка работника не по одной специальности, а по 2 - 3 специальностям.

В следующем порядке охарактеризуем систему переподготовки работников в Малайзии.

Малайзия бурными темпами начала развивать экономику и для того чтобы, максимально поддержать рост промышленности, ей необходимо было обеспечить себя квалифицированными кадрами.

В стране ощущается сильная нехватка профессиональных-квалифицированных кадров.

Большинство студентов, не имеют опыта, так как в вузах не реализуется программа отправления студентов на практике с целью усвоения производственных навыков.

Необходимость переподготовки была выявлена, когда была введена новая система оценки для рабочих.

Новый подход оценки производственных рабочих был осуществлен на основе компетентности образования и модульной системы.

На рисунке 1.14 представим, что обучение неразрывно связано с производительностью труда.

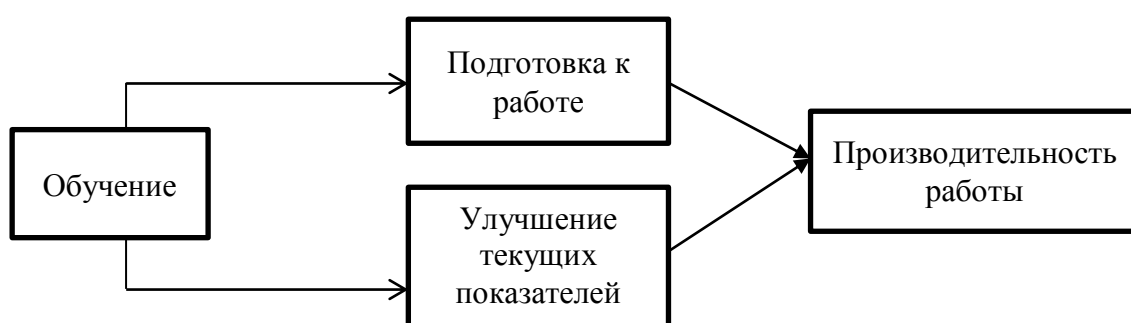


Рисунок 1.14 – Курсы подготовки рабочих

Зарубежный автор Юсиф Харун выделил основные задачи обучения для работников [37] :

- первой задачей является внедрение переподготовки с целью обучения профессиональных дисциплин;
- второй задачей является прикрепление наставников для обучения работников на производстве.
- обучаемые должны получить опыт в профессиональной сфере получения.

Таким образом, говоря о системе обучения в Малайзии, хотелось сказать следующее. Подготовка и переподготовка кадров в стране является важным элементом, так как надо развивать и применять современные подходы и методы обучения на производстве. Осуществлять последовательные и гибкие программы подготовки рабочих для разных уровней на основе высоких стандартов. Эти стандарты должны стать первым шагом для модернизации существующей системы переподготовки рабочих.

Говоря о зарубежном опыте переподготовки и повышения квалификации, хотелось бы сказать следующее.

За рубежом очень серьезно подходят к такому мероприятию как переподготовка рабочих, нежели в России.

Американские корпорации тратят 8-10 % прибыли, а это примерно несколько миллиардов долларов на обучение своих сотрудников! Именно поэтому они на несколько шагов впереди. Российские руководители утверждают о том, что! «Я не могу тратить большое количество средств на обучение своего персонала, так как я не хорошо зарабатываю. Но истина в следующем: Без высококвалифицированного персонала, компании не смогут достичь поставленных целей и задач. Повышение квалификации - это необходимый процесс. Такая частота вызвана тем, что на сегодняшний момент наблюдается быстрая смена технологии производства, появляются все более модернизированные и новые товары, в связи, с чем знания и навыки специалиста в той или иной области устаревают. То есть другими словами теряют свою «ценность».

В России система профессиональной подготовки персонала осуществляется в основном в крупных компаниях. Но тенденция к созданию систем профессиональной подготовки в малых и средних компаниях, постепенно набирает обороты, в таких развивающихся сферах деятельности, как информатика и коммуникации.

Существует предположение, что эта ситуация может измениться, т.к. вскоре на рынке труда будет проблематично найти удовлетворительное количество специалистов, способных качественно выполнять свои обязанности в новом экономическом режиме. Поэтому наилучший выход из этой ситуации – готовить кадры самостоятельно.

Таким образом, следует сказать, что в работе был проведен анализ системы переподготовки и повышения квалификации различных стран.

Американская и японская модель профессиональной подготовки персонала очень сильно противоречат друг другу.

Основой японской системы профессиональной подготовки персонала является так называемая концепция «гибкого работника».

Целью, которой является подготовка работника не по одной специальности, а по крайней мере по двум или трем специальностям. А повышение квалификации чтобы проходило на непрерывном уровне.

В отношении к человеку американское управление характеризуется подходом к человеку как к рабочей силе. Она делает упор на индивидуализм, то есть индивидуальное решение на основе должностных полномочий, и осуществление краткосрочного найма.

Американской организации свойственно быстрое продвижение персонала по службе. Человек рассматривается в качестве одного из средств достижения целей организации.

В Японии управление по отношению к человеку характеризуется групповым принятием решением, а также пожизненным наймом.

Также японской организации свойственно то, что продвижение по службе протекает медленно, отсутствует жесткая специализация персонала, применяют неформальные способы контроля над работниками.

Основными средствами реализации в Америке является так называемая материальная заинтересованность работников, а также конкуренция, приводящая к победе «сильнейшего». В Японии это верность своей компании и дух единого коллектива.

Также был рассмотрен опыт Малайзии в переподготовке рабочих.

Малайзия стала быстрыми темпами развивать экономику и для того чтобы поддержать рост промышленности, стали создаваться различные профессионально-технические университеты и центры обучения, которые в полном объеме смогут обучить и выпустить специалистов высокого класса.

В учебных центрах стали применять и внедрять различные методы и программы повышения квалификации, которые нацелены на повышение эффективности обучения. Без обученного персонала, предприятия не смогут достигать намеченных целей.

В итоге хотелось бы поставить точку на том, что в каждой стране разрабатывается и внедряется своя система обучения персонала. Каждый из них уникален по- своему.

Применение того или иного метода зависит от поставленных целей и задач организации.

Таким образом, можно сказать, что система повышения квалификации необходима абсолютно любой компаний, желающий быть конкурентоспособным на рынке труда.

Подводя итоги проведенного исследования теоретических аспектов переподготовки рабочих отметим, что многим компаниям следует признать тот факт, что успех организации в целом зависит от постоянного совершенствования навыков и развития персонала.

Без нужных квалифицированных кадров организация не сможет, достичь поставленных целей и обеспечить себе лидирующие позиции среди конкурирующих организаций.

Причем это касается не только работников среднего уровня, но и управленцев высшего звена.

Высококвалифицированный специалист – это результат, складывающийся впоследствии приобретенного опыта, навыков, способностей в той или иной сфере деятельности, а также важнейшее конкурентное преимущество компании.

Организациям необходимо обучать своих сотрудников на непрерывной основе, так как в современных условиях активного развивающегося рынка внедряются новые технологии и повышаются требования к квалификации.

Цикл профессионального обучения начинается с того момента, когда выявляются несоответствия между требованиями организации к навыкам и профессиональным знаниям сотрудников и теми знаниями которыми они обладают в данный момент, а также возрастает конкуренция на рынке труда. Разработка и применение программ профессионального обучения могут осуществляться как самими организациями, так и внешними компаниями,

выбор определяется в зависимости от преимуществ и недостатков каждого варианта.

Итак, формируя систему обучения и переподготовки рабочих кадров, необходимо изучать и зарубежный опыт в этом направлении. Насколько он необходим для конкретной организации и, затем, применить для повышения эффективности системы развития персонала.

## 2. Анализ процесса переподготовки рабочих на ОАО «АВТОВАЗ»

### 2.1 Общая характеристика предприятия и анализ организационно - экономических показателей

Исследуемым объектом является ПАО «АвтоВАЗ». Данное предприятие относится к машиностроительной отрасли. Основным видом деятельности, которого является производство легковых автомобилей.

Волжский автомобильный завод был создан в 60-е годы. Производство автомобилей было необходимо поскольку, правительство СССР стремилось удовлетворить потребности советских граждан в персональном авто.

За многие годы своей работы легендарное предприятие знало взлеты и падения.

История автогиганта начинается с середины 60 – х прошлого столетия. В 1966 был принято решение о постройке автомобильного завода в городе Тольятти, предприятие строилось быстрыми темпами.

Оборудования, с помощью которого строилось предприятие, производилось не только на территории СССР и дружественных ему стран, но и на предприятиях в Европе и Америке.

В августе 1966 года руководство страны заключило договор с итальянской компанией «Фиат». Итальянцы помогали не только в строительном процессе, но они также обучали персонал технологическому процессу. Такое решение было принято не просто так.

Название города, в котором был возведён завод, было дано в честь генерального секретаря коммунистической партии Италии Пальмиро Тольятти.

С начала 1970 года начинается возведение автогиганта. Волжский автомобильный завод возводился очень быстрыми темпами, поэтому первая партия «Копеек» появилась на свет очень быстро, данной машине было присвоено название «Жигули».

За первый год функционирования завод было выпущено порядком 100 тыс. автомобилей, которые в дальнейшем распределялись между работниками в виде поощрения за «ударный труд».

«АвтоВАЗа» постоянно наступали тяжелые времена. АвтоВАЗ достиг тяжелый кризис. История автогиганта насчитывает около 15 лет упадочного и бесперспективного производства. Выход все-таки был найден. В июле 2009 г была заключена договорённость между «Ростехнологиями» и компанией «Renault Nissan».

Несмотря на трудности предприятие, постепенно становилось на ноги. Хотелось сказать, что история «АвтоВАЗа» заслуживает уважения».

Будущее у автогиганта конечно, есть. При грамотном планировании предприятие сможет приносить большую прибыль.

Для того чтобы обеспечить светлое будущее «АвтоВАЗу» необходимо постоянно модернизировать технологию производства, закупать и внедрять самое современное оборудование для производства автомобилей. При соблюдении всех этих мер автогиганту удастся выйти на лидирующие позиции.

Сегодняшний успех LADA обеспечивают новые модели –Vesta и XRAY. Сразу после выпуска новинки заняли лидирующие позиции по продаваемости на автомобильном рынке. Во всех этих автомобилях – труд более чем 500 тыс. человек работавших в разное время на предприятии.

Организационная структура предприятия ПАО «АвтоВАЗ» относится к интегрированному многоотраслевому комплексу. Так как требуется согласованный механизм управления множеством вспомогательных обслуживавших производств. (Приложение А). Предприятие состоит их нескольких крупных производств.

Организационная структура такого масштаба не позволяет решать вопросы инновационного развития предприятия. Что в конечном итоге приводит к снижению конкурентоспособности из-за устаревших моделей автомобилей.



Далее обратимся к анализу основных экономических показателей  
(таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности  
ПАО «АвтоВАЗ» с 2014- по 2016 г.

Показатели	2014	2015	2016	Изменение					
				2015 -2014		2016-2015		2016 - 2014	
				Абс. изм (+/-)	Тем прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Тем приро ста, %	Абс. изм (+/-)	Тем приро ста, %
1.Выручка, млрд. руб.	189370	176482	184921	-12888	-6,8	13010	7,37	-4449	-2,3
2.Себестоимость продаж, млн. руб.	192295	187245	212609	-5050	97,3	25364	113,5	20314	110,5
3.Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	9460	-5308	4904	-14768	-56,10	10212	-92,39	-4556	51,8
4.Коммерческие расходы, млн. руб.	5472	4901	5768	-571	89,5	867	117,6	296	105,4
5.Управленческие расходы, млн. руб.	9592	9639	7054	47	100,4	-2585	73,18	-2538	73,54
6.Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-5604	-19848	19621	-14244	354,17	39469	-98,9	25225	-350
7.Чистая прибыль, млн. руб.	-25357	-43233	-44837	-17876	70,45	-1604	3,7	-19480	76,8
8.Основные средства, млн. руб.	78874	85498	79953	6624	108,3	-5545	93,5	1079	101,3
9.Численность работающих, чел.	55057	50046	43516	-5011	-9,1	-6530	-13,04	-11541	-20,96
10.Фонд заработной платы работников	19792	18756	14449	-1036	94,7	-6378	66	-7414	62,5
11.Производит. труда работающего, тыс. руб.	3,44	3,52	4,25	0,08	102,3	0,73	120,7	0,81	123,5
12.Среднегод. ЗП раб-го, тыс. руб.	0,36	0,37	0,33	0,01	102,7	-0,04	89,2	-0,03	91,6
13. Фондоотдача, к-т.	2,4	2,06	2,28	-0,34	85,8	0,22	110,6	-0,12	95
14.Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	109,5	114,3	121,9	4,8	104,3	7,6	106,6	12,4	111,3

Как показывает анализ таблицы 2.2, выручка предприятия в 2015 снизилась на 6,8% (при снижении себестоимости продаж на 2,7%).

В 2016 показатель вырос на 7,37% (при увеличении себестоимости продаж на 13,5%) (рисунок 2.2).

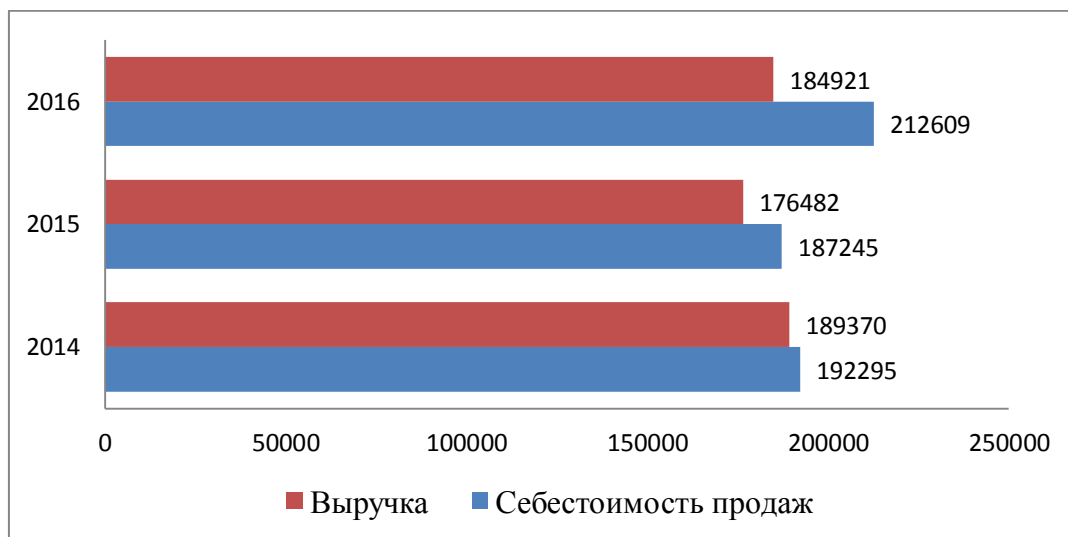


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и себестоимости продаж ПАО «АвтоВАЗ»

Особое внимание следует уделить чистой прибыли и прибыли от продаж (рисунок 2.3).

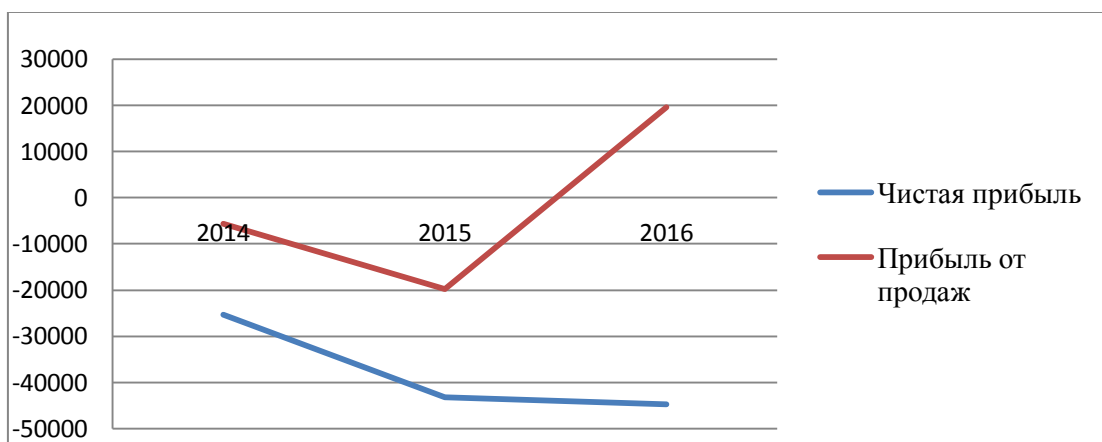


Рисунок 2.3 – Динамика чистой прибыли и прибыли от продаж ПАО «АвтоВАЗ» за период 2014- 2016 гг.

На основании рисунка 2.3 можно сказать, что предприятие понесло значительные убытки. Отрицательная динамика роста чистой прибыли демонстрирует процент убыточности производства.

В связи с изменением стоимости основных средств (2014 г. -8874; 2015. – 85498; 2016. – 79953), наблюдается проявление показателя фондоотдачи (рисунок 2.4).

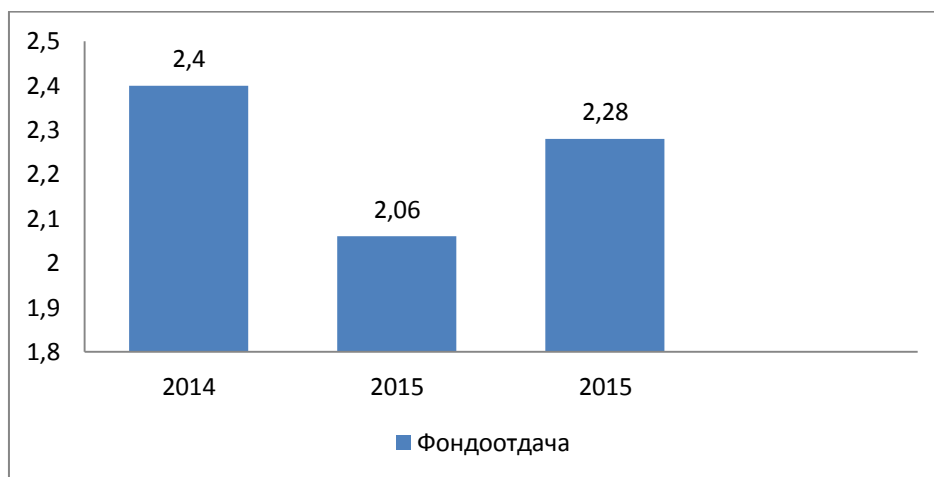


Рисунок 2.4 – Динамика фондоотдачи ПАО «АвтоВАЗ»

Также следует отметить, что в анализируемом периоде наблюдалась нестабильная динамика производительности труда работников, (рисунок 2.5).

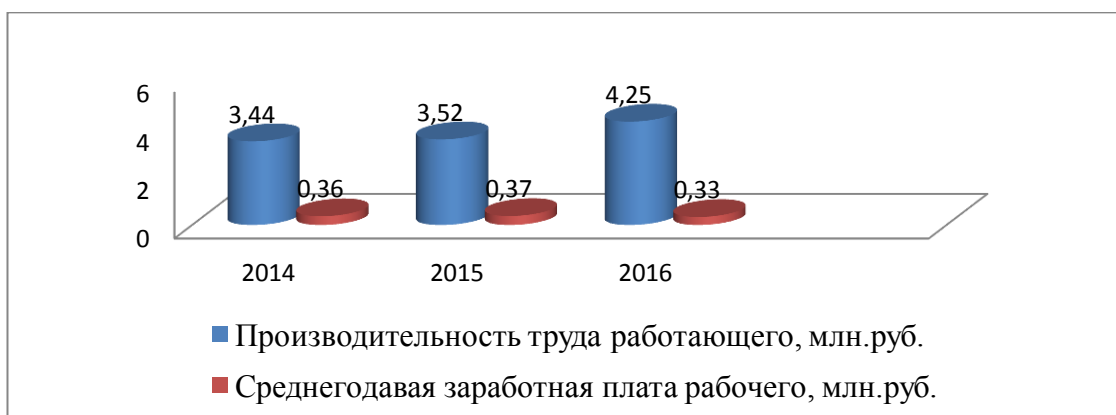


Рисунок 2.5 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего ПАО «АвтоВАЗ» за период 2014 - 2016

В 2015 году по сравнению с 2014 показатель увеличился незначительно на 0,8%.

При этом среднегодовая заработная плата имела устойчивую тенденцию к росту. В 2016 году по сравнению с 2015 производительность увеличилась на 0,81%.

Показателем эффективности работы любой организации напрямую зависит от производительности труда, который характеризуется долей выпущенной продукции или произведенных услуг. Другими словами соотношение полученных результатов к соотношению понесенных затрат труда.

Однако важным аспектом остается численность персонала (рисунок 2.6).

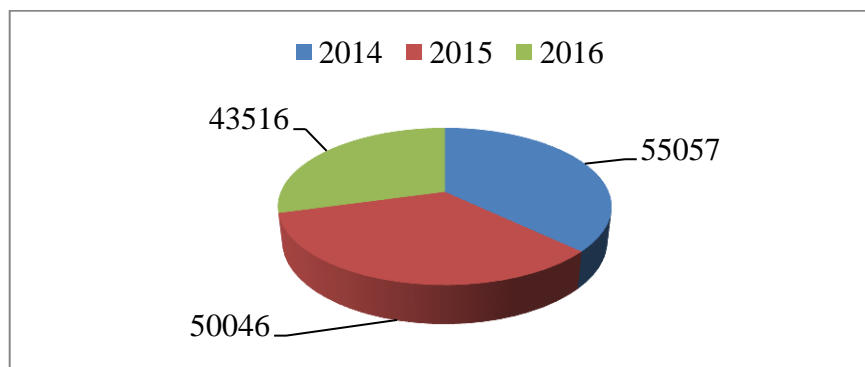


Рисунок 2.6 – Численность персонала, чел.

С 2014 г -2016 на предприятии ПАО «АвтоВАЗ» было уволено 20,96 % работников. Основное снижение численности рабочих на предприятии произошло за счет естественной убыли персонала

Таким образом, на основании анализа технико-экономических показателей ПАО «АвтоВАЗ», можно сделать вывод о том, что в основном показатели на конец исследуемого периода снизились, что в конечном итоге говорит о снижении эффективности деятельности данного предприятия.

Анализ данных показал, что сокращение численности рабочих по известным причинам требует от оставшихся рабочих развития новых навыков.

Далее будет проведен анализ трудовых показателей.

## 2.2 Анализ трудовых показателей ПАО «АвтоВАЗ»

Объектом исследования в настоящей работе является публичное акционерное общество АвтоВАЗ, чья характеристика и анализ показателей были приведены выше. В данном параграфе рассмотрим трудовые показатели на примере сборочно-кузовного производства (СКП).

Для начала проанализируем структуру персонала СКП (таблица 2.2).

Таблица 2. 2 – Структура персонала предприятия СКП на 2016 г.

Наименование категорий персонала	Численность, чел.		Процент обеспеченности
	план	факт	
Среднесписочная численность			
В том числе рабочие	766	790	103
Из них: основного производства	695	726	104,4
вспомогательный	21	17	80,9
временный	48	40	83,3

Построим диаграмму состава рабочих (рисунок 2.7).

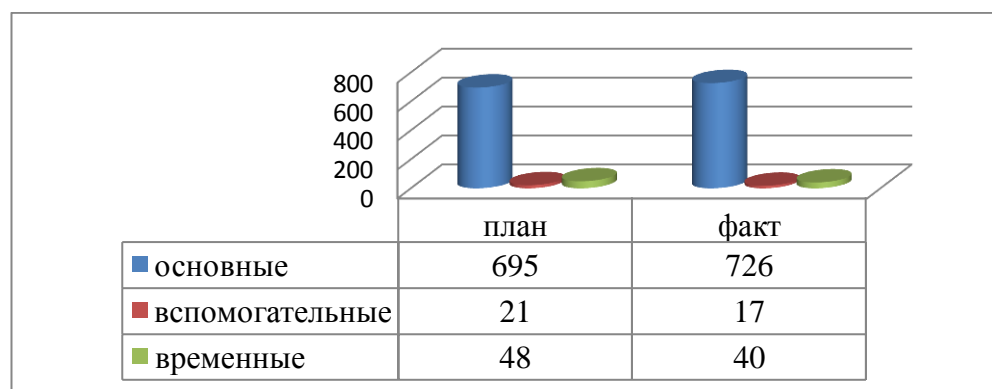


Рисунок 2.7 – Состав рабочих СКП

Исходя, из таблицы и рисунка можно сказать, что на данном производстве ощущается нехватка вспомогательных (19,1) и временных работников (16,7).

Необходимо также проанализировать квалификационный разряд рабочих.

Таблица 2.3 – Состав рабочих по квалификационному признаку

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих на конец исследуемого периода, чел.
1	1,00	0
2	1,30	15
3	1,69	600
4	1,96	160
5	2,27	15
6	2,63	0
Итого		790
Средний тарифный разряд рабочих		3,23
Средний тарифный коэффициент		1,74

Судя по среднему тарифному разряду рабочих и среднему тарифному коэффициенту, рассчитанных на основании средневзвешенной арифметической, квалификационный разряд рабочих недостаточно высок.

Рассмотрим качественный состав рабочих кадров на СКП «АвтоВАЗа», (таблица 3).

Таблица 2.4 – Группировка работников по возрасту

Показатель	Численность рабочих, чел.	Удельный вес, %
Группы рабочих по возрасту, лет:		
От 18 до 20	48	6,6
От 21 до 25	30	4,1
От 26 до 30	80	11,01
От 31 до 35	180	24,8
От 36 до 40	204	28,1
От 41 до 45	126	17,3
От 46 до 50	50	6,9
От 51 до 55	6	0,8
От 56 до 60	2	0,27

Свыше 60	0	0
Средний возраст	40,1	
Итого	726	100

Продemonстрируем более наглядно возрастную категорию персонала (рисунок 2.8).

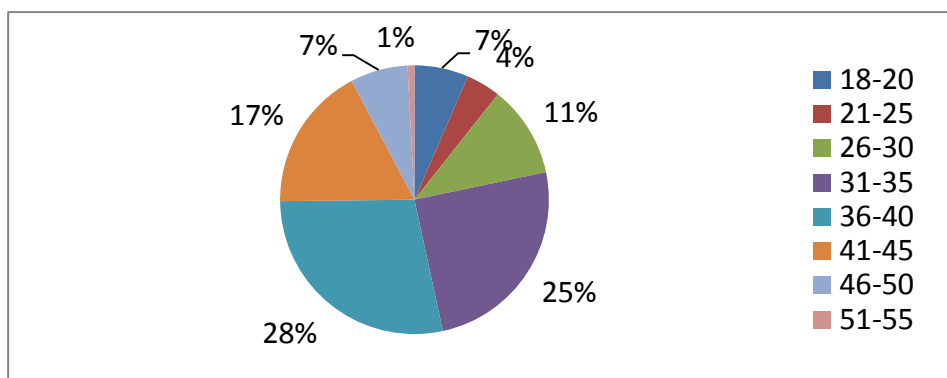


Рисунок 2.8 – Возрастная группа работников предприятия

Квалификационный уровень работников определяется в зависимости от стажа работы, возрастной группы, образования.

Как видно из таблицы 2.4 и рисунка 2.8 средний возраст работников не превышает 40 лет. 24,8 % относятся к средней возрастной категории и 17,4 % работников относятся к возрастной категории «от 41 до 50 лет».

Такое равномерное распределение работников по возрастным группам, показывает что работники, имеющие за своими плечами многолетний опыт работы в данной сфере, способны в большой мере передать его молодым работникам.

Для наглядного представления данных представим состав рабочих 04С1 по стажу работы на предприятии и уровню образования (таблица 2.5). Проведенный анализ показал, что на данном предприятии работают высококвалифицированные работники, так как 34,4 % имеют профессионально-техническое образование и 19,3 % имеют высшее образование.

Таблица 2.5 – Уровень образования персонала

Показатель	Численность, чел	Удельный вес,%
По стажу работы на АвтоВАЗе		
1966-1975	0	0
1976-1980	2	0,27
1981-1985	30	4,13
1986-1990	30	4,13
1991-1995	40	5,6
1996-2000	250	34,4
2001-2005	90	12,4
2006-2010	200	27,5
2011-2015	84	11,6
Итого	726	100
По образованию		
Высшее	140	19,3
Среднее техническое	128	17,6
Среднее специальное	140	19,2
Профтехобразование	250	34,4
среднее	48	6,6
Незаконченное среднее	20	2,7
Итого	726	100

Для наглядности представим результаты таблицы по образованию на диаграмме за исследуемый период времени (рисунок 2.9).

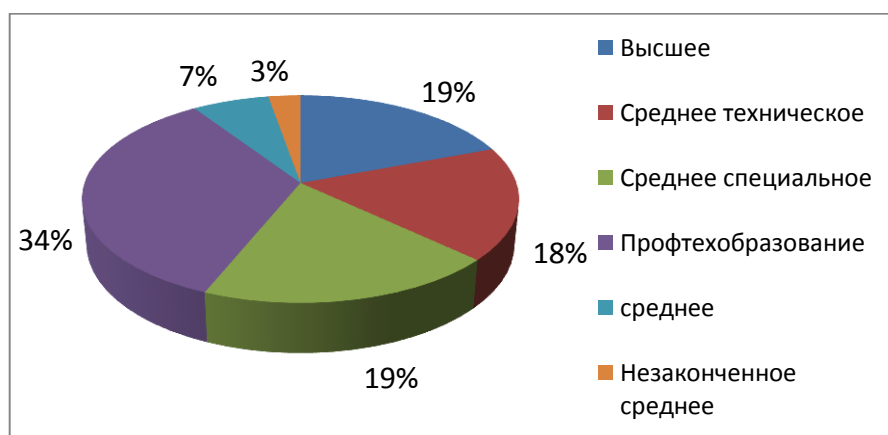


Рисунок 2.9 – Структура персонала по уровню образования

Таким образом, на основе проведенного анализа образовательного уровня персонала, можно сказать, что высшее образование имеют около 19,3 % персонала.



Среднетехническое образование имеют около 17,6 % и средне-специальное образование имеют по 19,2 % рабочих. Около 6,6 % работников имеют среднее образование.

Большая доля рабочих имеют профессионально-техническое образование, около 34,4 %.

На основе проведенного анализа персонала СКП, можно констатировать, что количество обучению подлежат большое количество работников.

Обучению могут быть подвержены работники среднего и молодого возраста. Обучение должно проходить на постоянной основе, так как постоянно внедряются и меняются технологии производства.

### 2.3 Анализ существующей системы переподготовки рабочих кадров

Рынок труда предъявляет высокие требования к рабочим кадрам и системам подготовки, переподготовки и повышения квалификации в условиях рыночных отношений. Это связано с тем, что растет число конкуренты, появляются новые товары

Корпоративный университет «АвтоВАЗа» предлагает широкие возможности для обучения смежным профессиям, приобретения дополнительных знаний и навыков в той сфере деятельности, в которой нуждается работники или сама организация.

Основные преимущества университета:

– учебные курсы и программы обучения рабочих, разработанные и усовершенствованные в связи с изменяющимися требованиями производственного процесса предприятия.

– занятия проводятся в специально оборудованных учебных классов и лабораториях.

– специалисты четко планируют учебную программу для слушателей , для наилучшего понимания и усвоения.

В корпоративном университете применяется обучение следующих видов:

- с отрывом от производства;
- без отрыва от производства.

Обучение и переподготовка рабочих осуществляется с целью решения наиболее важных задач ПАО «АвтоВАЗ»:

- техническое переоснащение предприятия
- постановка на производство новой линейки автомобилей.

На сегодняшний день на предприятии наблюдается нехватка таких рабочих профессий, без которых будет сложно обойтись и достичь высоких результатов в производстве. Необходимые рабочие имеющие высокую квалификацию. Почти повсеместная нехватка рабочих кадров создает серьезные проблемы для предприятия.

К таким профессиям относятся:

- слесарь МСР;
- сварщик на машинах контактной (прессовой) сварки;
- машинист компрессорных установок.

Далее отразим стоимость переподготовки работников по данным профессиям (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Перечень курсов по переподготовке рабочих

Номер программы	Наименование программы	Продолжительность курса, часы	в том числе		Стоимость курса на одного чел, руб.
			теория	практика	
31710	Слесарь МСР	138	66	72	11790
31464	Сварщик на машинах контактной (прессовой) сварки	156	51	105	11200
31691	Машинист компрессорных установок	200	60	140	7040,0
31021	Инженер-конструктор	256	90	166	23000

Рассмотрим более подробно, как проходит процесс переподготовки, сколько времени отводится на теоретическую и практическую часть обучения, какие программы обучения разработаны и функционируют для специалистов и рабочих.

Теоретическое обучение работников в корпоративном университете, проводится в учебных центрах оборудованных специальными лабораторными и компьютерными классами.

Практическое обучение проходит на учебном участке предприятия ПАО «АвтоВАЗ». На практических занятиях проводятся экскурсии с целью ознакомления компрессорных установок.

Программа практических занятий предусмотрена для выполнения учебно-практических заданий с применением современных оборудований и технологий, обеспечивающих формирование профессиональных умений и навыков.

Таблица 2.7 – Перечень курсов по переподготовке машинист компрессорных установок

№	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин	Всего	В том числе		Форма контроля
			теорет. знания	практ. занятия	
1	Экономические дисциплины	12	6	6	
1.1	Технология трудоустройства	12	6	6	-
2	Общепрофессиональные дисциплины	24	12	12	
2.1	Общетехнический курс	12	8	14	-
2.2	Пожарная безопасность	72	34	38	-
3	Специальные дисциплины	72	34	38	-
3.1	Общие сведения о компрессорных установках	4	2	2	-
3.2	Устройство и принцип действия компрессоров	12	6	6	-
3.3	Трубопроводы, арматура, компрессорные установки	12	6	6	-
3.4	Приводы компрессорных установок	6	4	2	-
3.5	Вспомогательное оборудование компрессорных установок	12	6	6	-
3.6	Эксплуатация компрессорных установок	12	4	8	-

Продолжение таблицы - 2.7

3.7	Основные сведения о техническом обслуживании и ремонте компрессорных установок	6	2	4	-
3.8	Локализация аварийных ситуаций при эксплуатации компрессорных установок	6	2	4	-
3.9	Зачет «Устройство и эксплуатация компрессорных установок»	2	2	-	зачет
4	Практическое обучение			-	-
4.1	Обслуживание компрессорных установок	80		80	
	Консультации	4	4	-	-
	Квалификационный экзамен	8	4	4	-
	Итого	200	60	140	

На завершающем этапе обучения каждый слушатель должен уметь выполнять все работы, предусмотренные квалификацией.

После пройденных программ теоретического и производственного обучения каждый слушатель должен пройти квалификационный экзамен для подтверждения соответствия знаний и навыков программе обучения.

Лицам, успешно сдавшим, итоговый экзамен присваивается квалификационный разряд по профессии «машинист компрессорных установок».

В следующем порядке опишем программу переподготовки: сварки на контактных машинах (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Структура и содержание переподготовки сварщика на машинах контактной сварки

№	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин	Всего	В том числе		Форма контроля
			теорет. занятия	практ. занятия	
1.	Принцип работы используемых контактных машин, их обслуживание и ремонт	20	10	10	-
2	Точечные, стыковые, шовные и рельефные сварные соединения	15	6	14	-

3.	Чтение схем, чертежей, обозначения сварных швов	15	7	8	-
4.	Основные характеристики материалов электродов и свариваемых материалов	20	8	12	-
5.	Используемые в работе контрольно-измерительные приборы	18	9	9	-
6.	Наиболее распространенные дефекты, возникающие при сварке,	10	4	6	-
7.	Практическое обучение	38	-	38	-
9.	Консультации	4	4	-	-
10.	Квалификационный экзамен	8	4	4	экзамен
11.	Практическая квалификационная работа	4		4	-
12.	Проверка теоретических знаний	4	4	-	-

Лекционные занятия проходят в аудиториях учебного центра с применением различных пособий (плакаты, презентации, оборудования и приборы).

После завершения курса лекций с целью закрепления пройденного материала слушатели проходят практические занятия в действующих цехах предприятия ПАО «АвтоВАЗ».

По окончании обучения проводится итоговый квалификационный экзамен с целью проверки теоретических и практических навыков обучающихся.

Лицам, успешно сдавшим экзамен по ведению конкретных работ на объекте, выдается соответствующее удостоверение для допуска к этим работам.

Затем охарактеризуем краткие сведения и программы переподготовки: слесарей механосборочных работ (таблица 2.9).

Таблица 2.9 - Тематический план теоретических курсов по направлению:  
слесарь механосборочных работ

№ п/п	Название темы	Количество часов
1	Курс лекций по материаловедению	10
2	Сведения по электротехнике	8
3	Чтение чертежей	9
	Сведения по гидравлике и пневматике	12
4	Допуски, посадки, технические измерения	8
5	Охрана труда и противопожарные мероприятия	7
6	Технологический процесс сборочных работ	10
7	Устройство и сборка промышленной продукции, выпускаемой на данном заводе	10
Итого		74
Производственное обучение		
Наименование тем		Количество часов
Инструктаж безопасности по охране труда и ознакомление с производством		8
Сборка, регулировка и испытание сложных узлов, механизмов		25
Самостоятельное выполнение различных слесарно-сборочных работ		12
Итого		45

Теоретическое обучение слесаря механосборочных работ состоит:

- специального;
- общетехнического курса.

На общетехническом курсе слушатели изучают в компьютерных классах электронные пособия по данной специальности под руководством куратора.

После изученного материала слушатели проходят проверку знаний в форме компьютерного тестирования на соответствии занимаемой должности.

Специальный курс преподается специалистами или практикующими специалистами.

Корпоративный университет «АвтоВАЗа» привлекает специалистов извне, высшие учебные заведения, различные передовые компании, имеющие большой опыт в преподавательской деятельности.

Производственное обучение проходит на базе учебно-производственных лабораториях и мастерских

В заключение следует отметить, что корпоративный университет ПАО «АвтоВАЗ» использует передовые современные методы обучения своих работников.

Занятия проводятся ведущими специалистами и руководителями, привлекаемые в качестве преподавателей и наставников. персоналом».

Несмотря на многолетний опыт обучения и повышения квалификации работников предприятия, в системе все же существует недостаток, связанный с продолжительностью и сроками обучения работников. Обучаемые вынуждены покидать рабочие места для прохождения обучающих программ в стенах КУ.

Таким образом, в процессе анализа существующей системы переподготовки и обучения рабочих были выявлены как преимущества, так и недостатки (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Преимущества и недостатки существующей системы переподготовки

Достоинства	Недостатки
Акцент на практические занятия	Относительная дороговизна
Живое общение с преподавателями – имеющими за своими плечами многолетний опыт	Может потребоваться выезд за – пределы места проживания/ работы
Возможность получения информации из первых рук	Необходимость подстраивать рабочее и личное время
Завершение учебного курса в запланированное время	Затраты времени на дорогу
Дисциплинированность и систематичный подход к занятиям	Придется часто отлучаться от работы

Более того, аудиторное обучение требует и финансовых затрат на оплату преподавателям, сотрудникам КУ – организаторам учебного процесса и пр.

В этой связи, возможно рассмотреть обучение, которое в дальнейшем позволит сократить как временные, так и стоимостные затраты на переподготовку рабочих.

Далее будут разработаны мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков с учетом современного состояния предприятия и системы профессионального обучения в целом.



### 3 Мероприятия, направленные на повышение эффективности переподготовки рабочих кадров ПАО «АвтоВАЗ»

#### 3.1 Обоснование применения дистанционных образовательных технологий

Как показал анализ системы обучения в корпоративном университете исследуемого объекта, необходимо внедрить систему дистанционных образовательных технологий, как для сокращения стоимостных, так и для временных затрат. Эта система позволяет участвовать в учебном процессе через сеть Интернет.

Дадим сравнительную характеристику дистанционного и традиционного обучения (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Сравнительная характеристика дистанционного и традиционного форм обучения

Критерии	Дистанционное	Традиционное
Качество обучения	Высокое	Высокое / Среднее
Зрительный контакт	Есть	Есть
Гибкость обучения	Нет	Есть
Стоимость обучения	Высокая	Доступная
Реакция на изменения предпочтений слушателей	Низкая	Высокая
Обратная связь от преподавателя	Среднее	Высокое / Среднее
Ограничения по возрастному цензу	Присутствует	Присутствует
Время обучения	Полный день	Гибкий график
Возможность совмещать с работой	Практически невозможно	Возможно
Востребованность на рынке услуг	Высокая	Средняя, но есть потенциал

На основании таблицы 3.1 можно сделать вывод, что в основном по оцениваемым критериям дистанционное обучение ничуть не уступает очной форме обучения.

Рассмотрим преимущества дистанционного обучения (рисунок 3.2)



Рисунок 3.2 – Преимущества дистанционного обучения

Далее рассмотрим более подробно каждый из представленных на рисунке преимуществ данной системы.

Одним из ключевых достоинств такой системы обучения является, оперативность.

Использование дистанционной формы обучения позволяет избежать устаревания и потери квалификации специалистами компании, что важно в условиях динамично меняющихся технологий.

Географическое распределение целевой аудитории. Дистанционная форма обучения позволяет проводить централизованную подготовку кадров во всех филиалах компании, независимо от удаленности от головного офиса и от учебного центра.

Непрерывность и индивидуальность. Дистанционная форма обучения позволяет проводить подготовку персонала без отрыва от производственной деятельности. Обучение сотрудник может проходить по индивидуальным программам.

Стоимость. Расходы на обучение сотрудника при использовании такой формы обучения намного меньше, нежели при очном обучении.

Контроль. Обширные средства контроля учебного процесса позволяют создавать различные механизмы оценки знаний и навыков.

Таким образом, следует отметить, что применение дистанционных образовательных технологий позволит быстро и результативно обучать персонал. Данная система позволяет обучаться персоналу без отрыва от производства, без командировок. То есть другими словами совмещает обучение с профессиональной деятельностью, не изменяя при этом привычный ритм жизни.

Таким образом, для эффективной и своевременной подготовки переподготовки рабочих необходимо в той или иной степени включать элементы дистанционного обучения. Благодаря - этой системе, предприятия смогут, экономит как стоимостные, так и временные затраты на обучение персонала.

А теперь продемонстрируем планируемый эффект методики использования дистанционного обучения на примере ПАО «АвтоВАЗ».

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Как известно ТГУ является системным интегратором образовательного проекта «Росдистант». Его специалисты ППС (профессионально-преподавательский состав) являются опытными при разработке контента для обучения с применением дистанционных образовательных технологий. ТГУ – это проверенное годами качество образования. За 65 лет своего существования университет выпустил свыше 70 тысяч квалифицированных специалистов различных направлений.

Можно быть уверенным, что благодаря ТГУ обучение станет комфортным и легко усваиваемым.

Поэтому «АвтоВАЗ» обращается к ТГУ за помощью в разработке необходимых предприятию контентов.

Финансовая эффективность дистанционной формы обучения заметна при обучении большего количества сотрудников.

Рассмотрим примерную смету затрат на разработку контента (дистанционного курса), (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расчетная стоимость переподготовки с применением системы дистанционного обучения для 25 рабочих

Перечень расходов	72 часа
Оплата труда методиста	1750
Разработка программно-методического материала (программ ПК, УМК)	6130
Разработка содержательной части учебных материалов	2900
Оформление и внедрение электронных учебных материалов и электронных сетевых курсов	5120
Проверка контрольных и итоговых работ, проведение группового или индивидуального консультирования слушателей данного учебного курса	3456
Итого: оплата труда основного персонала	23545
Начисления на оплату труда	12342
Всего расходов на оплату труда с начислениями на нее	10489
Прочие расходы	25431
Итого: расчеты на группу слушателей (25 человек)	91613
Расчетная стоимость на 1 слушателя	3664,72

Далее продемонстрируем, количество теоретических и практических часов, которое необходимо затратить для переподготовки слесаря механосборочных работ.

Таблица 3.3 – Учет времени на изучение курса

Наименование разделов и тем	Изучаемые темы в данном разделе	Количество часов
1- Основы слесарного дела	Организация производства. Основы безопасности	2
	Разметка, разметочный инструмент и оборудование	2
	Резка металла	2
	Правка и гибка металла	2
	Опиливание металла	2
	Нарезание резьбы	2
	Шабрение и притирка	2
2 – Сборка промышленной продукции	Сборка разъемных соединений	4

Продолжение таблицы 3.3

	Сборка неразъемных соединений	4
	Сборка механизмов вращательного и поступательного движения	4
	Сборка и регулирование механизмов преобразования движения	4
	Сборка механизмов передачи движения	4
3	Контрольно-измерительный инструмент и приборы	2
4	Контроль качества сборки и испытания изделий	2
	Консультация и экзамен	
	Итого	42
	Практическая часть	
	Наименование тем	
	Инструктаж по охране труда и знакомство с производством	4
	Слесарные и слесарно-сборочные работы по обработке деталей, механизмов, узлов и машин	8
	Сборка, регулировка и испытание сложных механизмов, узлов и машин	8
	Индивидуальное выполнение слесарно-сборочных работ	6
	Итоговая квалификационная работа	
	Итого	40

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта.

$$T = \frac{203132 - 91613}{91613} = 1,2 \text{ года}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта позволяет понять, что за период чуть больше года будут возмещены инвестиционные затраты.

Продemonстрируем сравнительную характеристику дистанционной и очной формы обучения по стоимостным и временным затратам (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сравнительная характеристика показателей до и после внедрения мероприятия

Задача	Оцениваемые критерии	До	После	Эффект
Разработать эффективную систему для переподготовки рабочих кадров ПАО «АвтоВАЗ»	Стоимость обучения для одного рабочего	11790	3664,72	+ 8425,28
	Стоимость обучения группы рабочих (25)	$11790 * 25 = 294750$	$3664,72 * 25 = 91618$	+ 203132
	Время	138	72	+66

На основании таблицы можно полагать, что после внедрения дистанционной системы обучения предприятию удастся сэкономить как временные, так и стоимостные затраты на переподготовку рабочих.

Таким образом, срок окупаемости проекта позволяет понять, что за период чуть больше года будут возмещены инвестиционные затраты.

Таким образом, в настоящей работе были разработаны мероприятия направленные на повышение эффективности переподготовки рабочих кадров предприятия ПАО «АвтоВАЗ».

В ходе анализа существующей системы переподготовки были выделены основные направления деятельности, повышающие эффективность переподготовки на предприятии ПАО «АвтоВАЗ»;

- разработка дистанционного курса;
- внедрение дистанционного курса на примере ПАО «АвтоВАЗ».

Перечисленные мероприятия призваны повысить эффективность переподготовки рабочих кадров на предприятии ПАО «АвтоВАЗ».

Дистанционное обучение повышает эффективность работников к самостоятельной работе. Дает совершенно новые возможности для обретения и закрепления профессиональных навыков.

## Заключение

На сегодняшний день главным потенциалом любой организации являются человеческие ресурсы. Человеческие возможности - являются важным определяющим фактором для достижения поставленных целей и задач компании.

Без людей организация не сможет существовать. Без нужных высококвалифицированных и опытных сотрудников, компании не смогут занимать лидирующие позиции среди конкурирующих предприятий. Подготовка и переподготовка должны носить непрерывный характер обучения в процессе трудовой деятельности сотрудников. Компании должны понимать, что затраты на обучение своих сотрудников является инвестицией в основной капитал, которые в дальнейшем позволят эффективно использовать современные передовые технологии. Управление человеческими ресурсами неразрывно связано управленческими с решениями, которые оказывают воздействие на стратегию бизнеса.

Сегодня актуальными задачами являются подготовка, переподготовка и повышение квалификации сотрудников предприятия, с учетом экономических условий на рынке труда. В современных условиях потребность в обучении возрастает, а полученная информация в дальнейшем устаревает. Обучаемые вынуждены покидать рабочие места для прохождения обучающих программ. Более того, аудиторное обучение требует и финансовых затрат на оплату преподавателям, сотрудникам - организаторам учебного процесса и пр.

В этой связи, для устранения данной проблемы был внедрен дистанционный курс на примере одной из профессий, чтобы показать что за счет данного мероприятия предприятие сможет сэкономить как стоимостные, так и временные затраты на переподготовку своих сотрудников.

Экономический эффект от предложенных мероприятий позволяет сделать вывод, что после внедрения дистанционного обучения для одной из

рабочих профессий, стоимостные затраты на переподготовку упадут с 11470 руб. до 3664,72 руб. Временные затраты также сократятся с 132 ч до 72 часов. Срок окупаемости составит 1,2 года.

В конечном итоге дистанционное обучение в рамках корпоративного университета позволяет эффективно и быстро обучить рабочих предприятия, значительно сократив при этом временные и стоимостные затраты.



## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12.2001 № 196 – ФЗ (ред. от 03. 07.2016) (с изм. и допол., вступ. в силу с 01.01.2017). – М.: Проспект, 2017. С104.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12.2001 № 197 – ФЗ (ред. от 03. 07.2016) (с изм. и допол., вступ. в силу с 01.01.2017) . – М.: Проспект, 2017. С105.
3. Батышев С.Я. Профессиональная педагогика / С.Я. Батышев. – М.: Изд-во Эгвес, 2012. – 456 с.
4. Васина Л.И. Кадровая политика ОАО «РЖД» / Л.И Васина. – М.: Экономика железных дорог, 2012. С 121-123.
5. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами / В.Р. Веснин. – М.: Теория практика,2014. 488с.
6. Волгин Н.Я. Управление карьерой / Н.Я. Волгин. – М.: Идеал Медиа, 2013. С.84-91.
7. Воробьёв В.К. Системный подход к развитию компетенций персонала / В.К. Воробьёв. – О.: Опыт взаимодействия ОАО «Газпром», 2014. – с.148 -150.
8. Далабаев Ж.К. Образование для всех на протяжении всей жизни / Ж.К. Далабаев. – М.: Педагогический мир, 2012, с24-26.
9. Ковалев В.М. Формирование кадрового резерва как фактор развития современной организации / В.М. Ковалев. – М.: Кадровый резерв , 2016. С.588-589.
10. Консультирование в управлении человеческими ресурсами: сб.ст. / под ред. Н.И. Шаталовой. – М.:Инфра-М, 2012. С127.
11. Корнелиус. Н «HR менежмент»/ Н.Корнелиус. – М. – М.: Поиск, подбор и адаптация, этика: пер с английского. – Днепропетровск: Баланс Бзнес Букс, 2012. 108с.

12. Корчагина. А.С Японский менеджмент / С.А. Корчагина. - М.: Управление персоналом в Японии. – Изд– во «Научная книга», 2013. – с 223.
13. Маланичева Е.О. Процесс обучения сотрудников / Е.О. Маланичева, Е.О. Вартала. – М.: Наука, 2016. С35-36.
14. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. – М.: Изд-во «Юрайт», 2016. - 222с.
15. Международный менеджмент : учеб.пособие / В.В . Родченко. – К.: Изд-во МГУ, 2012.с234-235.
16. Москвитина Н.М. Проблемы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии в современных условиях / Н.М. Москвитина // Вестник Амурского государственного университета. Амур, 16-17 марта. - 2012 г: Изд-во Алт. ун-та 2012. – С.,172 – 175.
17. Мухина М.Г. Моделирование внутрифирменного обучения персонала сервисных организаций / М.Г. Мухина. – М.: Современные проблемы науки и образования, 2014.468с.
18. Новиков А.М. Профессиональное образование // Отечественный и зарубежный опыт. 2012. с – 9.
19. Новиков П.П. Зарубежный опыт организации профессионального обучения в современных условиях / П.П. Новиков. – М.: Региональные проблемы преобразования экономики, 2012. С382-390.
20. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: сб.ст. /под ред. Л.И. Скворцова . – 28 – е изд., перераб. – М.: ООО « Издательство Мир образование», 2012.с740.
21. Практика управления человеческими ресурсами: сб.ст. / под ред. С.К. Мордовина. – П.: Эксмо, 2012. С125.
22. Профессиональная подготовка по рабочим профессиям : сб.ст. / под ред. И.В. Стародуб. – Т.: ТОГИРРО, 2012. С72.
23. Турчинов А.И. Кадровая политика и управление персоналом / А.И Турчинов. – М.: Коммуникология, 2014. С9-13

24. Управление персоналом : сб.ст. / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. 64с.
25. Управление персоналом: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. – 7 –е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2012. 262 с.
26. Герчикова И.Я. Подготовка и переподготовка персонала в США [Электронный ресурс]. URL: [http://interservis.info/lib/i5/6\\_3\\_4.html](http://interservis.info/lib/i5/6_3_4.html) (дата обращения: 20.02.2017).
27. Меморандум непрерывного образования Европейского союза [Электронный ресурс]. URL: <http://www.znanie.org/docs/memorandum.html> (дата обращения 18. 02.2017).
28. Сошникова Е.А. Управление организацией и системное обучение персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.webextern.ru/21> (дата обращения 23.09.2016).
29. Beckhard.R.A Organization Development / R.A. Beckhard. – New York. – Strategies and Models. – Addison-Wesley Publishing, 2012. 411
30. Bennis.W.G Organization Development / W.G.Bennis. – New York. – Its nature Originsand Prospects. – Addison-Wesley Publishing, 2012.128
31. Yusuf Harun, Revisiting Technical & Vocational Education in Malaysia // Creating Education Opportunity for Every Students. 2012. – с28

Рисунок 2.1 – Организационная структура ПАО «АвтоВАЗ»

